

# KONSEP AKAUNTABILITI DALAM ISLAM

[ Syed Omar Syed Agil ]  
Fellow IKIM

## PENGENALAN

Akauntabiliti merupakan satu isu yang dihadapi oleh semua organisasi. Beberapa kes dibawah ini menunjukkan apa yang sedang berlaku dihadapan kita tanpa kemampuan sistem yang ada untuk menanganinya.

### Kes 1

Seorang pekerja yang kebetulan tinggal berdekatan dengan tempat kerjanya selalu datang awal kepejabat, '*punch*' kad kedatangannya dan kemudian balik kerumah untuk berehat. Pekerja ini bernasib baik kerana dia juga mempunyai seorang boss yang tidak mengambil berat tentang orang bawahnya dan sentiasa menghabiskan masanya dalam pejabat dengan alasan '*busy*'.

Pekerja dan bossnya adalah contoh jelas ketiadaan akauntabiliti dalam menjalankan tugas.

### Kes 2

Sebuah syarikat yang telah lama mengeluarkan satu produk untuk kegunaan suri rumahtangga mendapati jualan bagi produk tersebut semakin merosot. Untuk meningkatkan jualan, syarikat tersebut telah mengiklankan produk yang sama tetapi dengan menggunakan jenama lain yang dikatakan mempunyai kandungan yang lebih berkualiti. Setakat ini tidak ada lagi satu usaha dipihak yang bertanggungjawab untuk membuat penyelidikan bagi menentukan kesahihan kenyataan syarikat tersebut.

---

Penulis ingin menyatakan penghargaan kepada Nik Mustapha Nik Hassan, Fellow Kanan IKIM dan Aidit Hj. Ghazali Fellow IKIM kerana telah memberikan pandangan dan bahan bacaan untuk tujuan penulisan ini. Namun demikian penulis bertanggungjawab sepenuhnya terhadap semua pandangan dalam kertaskerja ini.

# KONSEP AKAUNTABILITI DALAM ISLAM

[ Syed Omar Syed Agil ]  
Fellow IKIM

## PENGENALAN

Akauntabiliti merupakan satu isu yang dihadapi oleh semua organisasi. Beberapa kes dibawah ini menunjukkan apa yang sedang berlaku dihadapan kita tanpa kemampuan sistem yang ada untuk menanganinya.

### Kes 1

Seorang pekerja yang kebetulan tinggal berdekatan dengan tempat kerjanya selalu datang awal kepejabat, '*punch*' kad kedatangannya dan kemudian balik kerumah untuk berehat. Pekerja ini bernasib baik kerana dia juga mempunyai seorang boss yang tidak mengambil berat tentang orang bawahnya dan sentiasa menghabiskan masanya dalam pejabat dengan alasan '*busy*'.

Pekerja dan bossnya adalah contoh jelas ketiadaan akauntabiliti dalam menjalankan tugas.

### Kes 2

Sebuah syarikat yang telah lama mengeluarkan satu produk untuk kegunaan suri rumahtangga mendapati jualan bagi produk tersebut semakin merosot. Untuk meningkatkan jualan, syarikat tersebut telah mengiklankan produk yang sama tetapi dengan menggunakan jenama lain yang dikatakan mempunyai kandungan yang lebih berkualiti. Setakat ini tidak ada lagi satu usaha dipihak yang bertanggungjawab untuk membuat penyelidikan bagi menentukan kesahihan kenyataan syarikat tersebut.

---

\* Penulis ingin menyatakan penghargaan kepada Nik Mustapha Nik Hassan, Fellow Kanan IKIM dan Aidit Hj. Ghazali Fellow IKIM kerana telah memberikan pandangan dan bahan bacaan untuk tujuan penulisan ini. Namun demikian penulis bertanggungjawab sepenuhnya terhadap semua pandangan dalam kertaskerja ini.

Jelas disini syarikat tersebut telah mengenyepikan tanggungjawabnya untuk memasarkan sesuatu produk dengan cara yang betul. Syarikat tersebut telah gagal mempamirkan akauntabiliti yang boleh dibanggakan terhadap masyarakat.

### **Kes 3**

Seorang rakan kongsi sebuah syarikat tempatan telah meminta supaya seorang anaknya dilantik sebagai pengurus bahagian projek dan pelaburan. Walaupun terdapat ramai lagi pemohon yang mempunyai latarbelakang yang berkaitan, atas desakan rakan kongsi tadi, syarikat terbabit telah melantik anak rakan kongsinya untuk memegang jawatan tersebut.

Ketiadaan latar belakang yang sesuai menyebabkan anak pengurus tadi membuat pelaburan yang banyak dalam satu projek dimana seorang rakannya yang lain mempunyai kepentingan dalamnya. Diwaktu yang sama rakannya telah menjanjikan kepadanya bahawa jika dia melabur dalam projek ini, dia akan diberikan 'hadiah' dari syarikat rakannya itu dalam bentuk sebuah rumah dan kereta. Ternyata bahawa akhirnya syarikat tersebut mengalami kerugian berjuta ringgit kerana projek tersebut gagal. Siapa yang harus bertanggungjawab dalam hal ini?

Adakah anak rakan kongsi tadi? atau rakan kongsi itu sendiri kerana telah memaksa syarikat melantik anaknya? atau rakan kongsi yang lain kerana tunduk dengan kemahuan rakannya? Ternyata bahawa masing-masing mencari kesalahan yang lain diatas kerugian yang ditanggung.

### **Akauntabiliti dalam Pengertian Konvensional**

Konsep akauntabiliti diberikan pengertian yang berbeza-beza bergantung dari sudut mana ianya dilihat. Akauntabiliti dalam pengurusan dijelaskan dalam '*Dictionary of Business Management*' sebagai satu aspek kepimpinan '*the process of making top corporate leaders responsible for their actions, goals, and so on, utilizing available objective measures*'.

Manakala '*Dictionary of Personnel and Human Resource Management*' menjelaskan konsep akauntabiliti dari sudut tindakan atau gelagat diperingkat bawahan sebagai '*the*

*requirement that a person justify his or her actions to other people, e.g. to supervisors, a board of directors or to shareholders'.*

Dalam etikata yang lain akauntabiliti bermakna bahawa pihak pengurusan mempunyai hak untuk menuntut pihak pekerja melaksanakan kerja mereka, mengambil tindakan pembetulan sekiranya pekerja gagal berbuat demikian. Pihak pekerja seharusnya membuat laporan kepada pihak pengurusan berhubung dengan status dan kualiti kerjanya.

Walaupun bagaimanapun '*ultimate accountability*' kepada pihak atasan berada di tangan pengurus yang menyerahkan tugas kepada peringkat bawahan. Pengurus masih bertanggungjawab dan '*accountable*' bukan hanya kepada tindakannya tetapi juga tindakan pekerjanya. Oleh itu pengurus tidak boleh menganggap bahawa penyerahan tugas kepada peringkat bawahan sebagai cara untuk melepaskan tanggungjawabnya. Kita akan dapati dalam banyak kes pengurus tidak mahu bertanggungjawab terhadap tindakan pekerjanya sekiranya tindakan tersebut terbukti membahayakan organisasi.

Sebenarnya penyerahan tugas ini (*delegation of work*) mempunyai dua fungsi iaitu:

1. untuk membahagikan tugas dan tanggungjawab agar ia dapat dilakukan dengan berkesan; dan
2. untuk memberikan masa kepada pihak pengurus agar memberikan penumpuan terhadap kegiatan yang lebih utama seperti perancangan, menentukan matlamat dan mengawal '*performance*'.

Ada pula yang melihat akauntabiliti dalam sektor awam atau swasta sebagai satu tanggungjawab sesebuah organisasi terhadap kesan tindakan atau kegiatannya keatas manusia dan masyarakat keseluruhannya. Pandangan ini menekankan bahawa keberkesanan sesuatu organisasi itu tidak harus terbatas kepada satu set kriteria seperti pengeluaran, kecekapan dan keuntungan sahaja kerana terdapat kesan sosial yang harus diambil kira. Oleh itu organisasi harus dipertanggungjawabkan dan dinilai berdasarkan kriteria ini:

1. Perkhidmatan dan produk yang berkualiti tinggi.
2. Kesannya terhadap alam sekitar.
3. Pemasaran yang beretika.
4. Sumbangan yang positif terhadap kesihatan fizikal dan psikologi anggota organisasi.

Oleh itu konsep akauntabiliti dalam konteks pengertian konvensional tidak terbatas hanya kepada bidang pengurusan kewangan atau '*financial management*' dan pengawalan terhadap dana awam atau '*control of public funds*'. Malah kita boleh katakan akauntabiliti dalam pengurusan merupakan satu tanggungjawab organisasi, pemimpinnya dan pekerja untuk melaksanakan etika perniagaan dan pengurusan yang digariskan untuk mencapai objektif kewujudan organisasi tersebut. Ianya dikawal oleh faktor dalaman atau luaran. Faktor dalaman menyentuh aspek peraturan yang digariskan serta sistem '*reward and punishment*' dalam organisasi tersebut. Faktor luaran pula menyentuh aspek peraturan dan tekanan daripada masyarakat melalui kumpulan-kumpulan tertentu dan sebagainya. Sistem pengawalan membolehkan langkah untuk mengukur pelaksanaan (*measuring performance*).

Sesebuah organisasi itu harus mempunyai mekanismanya sendiri untuk menentukan samada matlamat yang dikehendaki tercapai dan tindakan yang harus dilakukan untuk membuat perubahan yang positif kearah pencapaian matlamat. Oleh itu setiap anggota organisasi dipertanggungjawabkan terhadap tugas dan kuasa yang diberikan kepadanya. Proses pengumpulan maklumat penting untuk mengenalpasti masalah yang dihadapi.

Anggota sesebuah organisasi melaksanakan tugasnya dengan kesedaran bahawa hasil kerjanya akan dinilai. Oleh itu sistem '*reward and punishment*' merupakan satu mekanisme yang amat berkesan dalam memberikan motivasi kepadanya untuk membuat kerjanya dengan cemerlang. Ia juga seharusnya menghalang gelagat dan tindakan yang tidak beretika dikalangan anggota organisasi yang boleh menjatuhkan imej organisasi pada pandangan masyarakat. Dalam konteks ini akauntabiliti juga menuntut penentuan matlamat yang munasabah agar ianya tidak membawa kepada kekecewaan dan tindakan yang tidak berpatutan.

Akauntabiliti membawa implikasi '*delegation of responsibility*'. Pimpinan organisasi menyerahkan satu tanggungjawab agar mereka merasa '*accountable*' terhadap tugas yang berikan dan merasa dihargai. Kejayaan dalam tugas mereka setelah dinilai akan memberikan mereka satu perasaan '*accomplishment*' dan motivasi.

Kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi bergantung kepada setiap anggota. Akauntabiliti terhadap pencapaian matlamat (*accountability for results*)<sup>1</sup> tidak harus diserahkan hanya kepada pucuk pimpinan sahaja. Oleh itu akauntabiliti ini dapat diagihkan dengan memberikan setiap anggota tanggungjawab sesuai dengan kemampuannya.

Akauntabiliti kepimpinan organisasi terletak kepada tiga aspek<sup>2</sup>:

1. pelaksanaan tanggungjawab
2. pembinaan dan penjagaan satu pasukan
3. pembinaan individu

Walaupun ada setengah penulis barat menganggap bahawa akauntabiliti merupakan satu perkara yang boleh menyusahkan terutama dalam pentadbiran awam. Perkara ini disebut sebagai '*curse of accountability*'<sup>3</sup>. Peraturan pentadbiran disektor awam telah dirasakan sebagai mencengkam pengurus dalam bentuk yang tidak dialami oleh pengurus disektor swasta. Dalam sistem demokrasi kita mahukan orang yang mempunyai kuasa untuk memikul bertanggungjawab sepenuhnya terhadap apa yang berlaku. Oleh itu apa yang perlu ialah keseimbangan diantara tekanan terhadap pentadbiran awam dan kebebasan dalam tindakan.

---

<sup>1</sup> Lynch, Richard, *Lead!* Jossey-Bass Ins. 1993. p. 110.

<sup>2</sup> Adair, John, '*Effective Leadership*', Gower Publishing Company, 1983, p.44.

<sup>3</sup> Berkeley, Rouse, Begouich, '*The Craft of Public Administration*' WM.C. Brown Publishers, 1984, p.381.

**Pakar pengurusan telah mengklasifikasikan akauntabiliti disektor awam kepada empat iaitu;**

1. Akauntabiliti Birokrasi
2. Akauntabiliti Perundangan
3. Akauntabiliti Profesional
4. Akauntabiliti Politik

Masalah kuasa Korporat tidak akan selesai tanpa akauntabiliti. Apa yang mahu dilakukan disini ialah menjadikan tanggungjawab sosial sebagai akauntabiliti korporat bukan hanya untuk mengaut keuntungan. Oleh itu persoalannya ialah 'bagaimana memastikan entiti perniagaan mempunyai akauntabiliti? Diantara jawapannya ialah ianya memerlukan kepada pengawalan.

Dalam akauntabiliti kepimpinan enam aspek telah diberikan penekanan (*six A's of leadership accountability*)<sup>4</sup> iaitu; (i) accept (ii) admit (iii) apology (iv) act v. amend (vi) attend

Disamping itu seseorang pemimpin organisasi harus '*hold himself accountable*', '*conduct a personal audit*' dan '*conduct an organizational audit*'<sup>5</sup>. Oleh itu ia seharusnya mempunyai tiga ciri penting iaitu; (i) sikap yang betul (ii) akauntabiliti peribadi dan (iii) sistem pengawalan bagi menghalang kelemahan dalam akauntabiliti peribadi.

Walaupun akan berlaku beberapa perubahan pada masa akan datang tentang bentuk hubungan dan akauntabiliti diantara anggota organisasi, namun sebagaimana yang dikatakan oleh **Tom Peters** dalam buku beliau '*Liberation Management*', '*despite the muddle of 'who reports to whom' accountability for a goal will be far higher than in traditional organizations*'.

---

<sup>4</sup> Kouzes, J; Posner Barry, 'Credibility' Jossey - Bass Publisher, San Francisco, 1993, p.204.

<sup>5</sup> Ibid, p. 214-215.

## JENIS AKAUNTABILITI

Secara umumnya pemahaman konvensional melihat akauntabiliti dalam dua bentuk;

1. Akauntabiliti sebagai satu prinsip atau sikap yang dihayati dalam kehidupan seharian. Ianya tidak dipraktikkan berdasarkan sistem reward dan punishment dalam bentuk material. Ia adalah hasil daripada motivasi dalaman yang menyebabkan perlaksanaannya dalam kehidupan seseorang individu itu secara konsisten berdasarkan etika atau peraturan tertentu. Ianya tidak digerakkan oleh keadaan sekeliling atau faktor-faktor lain. Sikap akauntabiliti ini adalah terbit daripada individu itu sendiri yang menyebabkan tindakannya atau keputusan yang dibuat selari dengan prinsip yang dipegang sehingga jurang antara pencapaian dan matlamat dapat dikurangkan. Pengawasan datang daripada dalam dirinya sendiri sehingga dia dapat secara berterusan memperbaiki dirinya sendiri dan kerjanya sehingga mencapai kesempurnaan.

Kekuatan daripada akauntabiliti jenis ialah ia dapat mengurangkan masalah yang timbul kesan daripada kelemahan dan ketidakmampuan akauntabiliti jenis kedua. Ia menguatkan dan membantu sistem akauntabiliti yang menggunakan sistem reward dan punishment untuk merangsang kualiti dan produktiviti. Kelemahan manusia akibat daripada bermatlamatkan kepentingan diri kadangkala berlaku yang mengakibatkan organisasi menghadapi kos yang tinggi seperti penipuan, pecah amanah, rasuah, penyalahgunaan kuasa dan imej organisasi terjejas.

*'Illicit behaviour flourishes when agents have monopoly power over clients, when agents have great discretion, and when accountability of agents to the principal is weak (Klitgaard, Robert, 'Controlling Corruption, p.75).*

2. Satu lagi jenis akauntabiliti ialah ianya merupakan satu mekanisme untuk memastikan organisasi mencapai kejayaan. Ianya mempunyai ciri berikut:
  1. Ianya dibawah pengawasan kepimpinan organisasi



2. Setiap kerja dinilai dari sudut perlaksanaan dan pencapaian.
3. Ada mekanisma 'feed-back' daripada pekerja
4. Setiap pekerja dikehendaki bertanggungjawab melaksanakan tugasnya dengan sempurna.
5. Ada sistem reward dan punishment dalam bentuk material bagi menilai performance.
6. Pihak pengurusan harus menjelaskan tanggungjawab setiap tugas.
7. Setiap peraturan harus dipatuhi dan dilaksanakan. Ianya juga menuntut bahawa setiap kerja dan keputusan itu dilakukan mengikut prosedur dan sistem kerja yang betul berdasarkan pengalaman.
8. Keputusan secara bersama atau 'syura' untuk kesalahan dapat dikurangkan. Buat kerja dengan sempurna dengan menggunakan segala sistem pengurusan yang paling berkesan.

Jenis akauntabiliti yang ada hari ini ialah mengawal agar tindakan individu tidak bertentangan dengan peraturan yang telah ditentukan atau menyimpang dari tanggungjawab yang diberikan. Ianya diasaskan oleh konsep tentang manusia yang dipelopori oleh Barat.

### **KONSEP MANUSIA DALAM SISTEM AKAUNTABILITI**

Kedatangan zaman Pembaharuan telah melahirkan satu transformasi dan perubahan dalam konsep mengenai manusia terutama berhubung dengan penafian konsep ruh. Perkembangan industri dan pengeluaran menyebabkan pemikir di Eropah yang membicarakan persoalan ekonomi meletakkan motif 'kepentingan diri' sebagai motif paling unggul dalam mempengaruhi tindakan dan keputusan manusia. Kebahagiaan manusia terletak pada pengumpulan harta dan kejayaan ekonomi.

Motif 'kepentingan diri' atau '*self-interest*' mempengaruhi setiap gelagat manusia. **Jeremy Bentham** dalam '*Introduction to the Principle of Morals and Legislation states that: Nature has placed mankind under two sovereign masters; pain and pleasure. It is for them*

*alone to point out what we ought to do, as well as to determine what we shall do..... They govern us in all we do, in all we say, in all we think.....*<sup>6</sup>

Motif ini telah mempengaruhi pekerja, 'shareholders', pengurus dan pengguna. Seinggakan kod etika perniagaan adalah berpaksi kepada kepentingan diri dalam bentuk peraturan. Apabila berlaku skandal samada dalam bentuk pencemaran alam sekitar, ketidakadilan terhadap pengguna, rasuah dan penyalahgunaan kuasa, maka tindakan yang dibuat ialah untuk meningkatkan mekanisma pengawalan dalam syarikat.

Seorang pengurus yang berpengalaman telah menyebut '*Essentially you motivate for greed and set up a strong system of controls to ensure that if someone steps over the boundaries, they'll get caught and be penalized*'.<sup>7</sup>

Dalam keadaan sekarang dimana tahap moral dan etika pengurus dan pekerja agak menurun dimana berlakunya pecah amanah, penipuan, penyalahgunaan kuasa dan sebagainya semakin berleluasa, faktor kepercayaan atau the '*trust factor*'<sup>8</sup> semakin luntur dalam banyak organisasi. Semangat berpasukan, kerjasama dan pengorbanan tidak banyak mempengaruhi sikap dan gelagat pengurus. Malah nilai dan kekuatan keperibadian pengurus menjadi isu yang utama untuk sektor korporat. Apabila keperibadian pengurus menjadi isu utama dalam sektor korporat maka prinsip dan sistem akauntabiliti harus diberikan penekanan.

*'We therefore can predict with high probability that within the next 20 years we are going to develop what I have been calling a 'business audit'. It will track the performance of a company and of its management against a strategic plan and against specific objectives. This will then show, over a period of a few years, whether a business performs or not. The first steps in the direction of developing such a business audit and of the institutions to administer it are already being taken. The models are the public accountants who in all developed countries routinely inspect and audit the financial performance of a business*

---

<sup>6</sup> E.K. Hunt, 'History of Economic Thought', California Wadsworth Publishing Co. Inc. 1979, p.114

<sup>7</sup> Nash, Laura, 'Good Intentions Aside & Harvard Business School Press, Boston', 1990, p. 14.

<sup>8</sup> Sila lihat Whitney, John, 'The Trust Factor', Mc. Grow - Hill Inc. 1994.

*Such a business audit will give management the autonomy for performance and enforce it. For it will put management under the discipline of known and public performance requirements....*<sup>9</sup>

Dalam menjelaskan mengenai apa yang berlaku terhadap organisasi korporat di Amerika dalam menangani persoalan *'to whom is management accountable, and for what,'* **Peter Drucker** telah menyebut:

*'The attempted answer-developed around 1950 (and first critically discussed in my 1954 book the Practice of Management'- was that management was a trustee accountable to no one single group or person. 'Management' in the large publicly owned company, the 1950s asserted, should act 'in the best balanced interests of a number of constituencies: shareholders, employees, suppliers, plant communities, and so on-what are now called 'stateholders'.*

*Management should discharge its duties by being a benevolent despot. as in all benevolent despotisms, no one tried to define what those ' best balanced interests' were or should be, let alone how performance of this 'trusteeship' could be defined or measured. Worse still, there was no attempt to make management accountable to anyone. On the contrary, board of directors, legally the governing organ of a corporation became increasingly impotent and increasingly rubber stamps for a company's top management.*

*Any government whether that of a company or of a nation, degenerates into mediocrity and malperformance if it is not clearly accountable for results and not clearly accountable to someone. This is what happened to the big American corporation in the 30 years between 1950 and 1980. This development then made possible the frantic financial manipulations of the 1970s and 1980s, the hostile takeovers, the leveraged buy-outs, the acquisitions and divestments. It made possible the decade of greed and the*

---

<sup>9</sup> Drucker, Peter, 'Post - Capitalist Society' Butterworth - Heinemann Ltd. 1993, p. 73.

*'bubble economy, which predictably collapsed in a series of financial scandals.'*<sup>10</sup>

## **PERMASALAHAN AKAUNTABILITI DAN SISTEM ETIKA**

Berdasarkan daripada perbincangan diatas jelas kepada kita bahawa *'to be accountable means to be ethical'*. Sebenarnya kelemahan akauntabiliti yang kita lihat di masyarakat Barat adalah berkait rapat dengan sistem etika yang dipegang oleh mereka. Ciri utama sistem etika ini ialah ianya berubah-ubah berdasarkan faktor ekonomi, politik, sosial dan agama yang mempengaruhi pemikiran manusia dan berbagai-bagai bentuknya.

Setiap individu dalam masyarakat mempunyai kebebasan memilih sistem etika yang mereka suka berdasarkan pandangan mereka ataupun berdasarkan realiti masyarakat yang mereka menjadi anggota dalamnya, seperti dibawah ini;<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Ibid, pp. 71 - 72.

<sup>11</sup> Mc. Hugh, Francis, 'Ethics in Business Now', Mac Millan, 1991, pp. 80 - 81.

<b>METHOD</b>	<b>CRITICAL DETERMINING FACTORS</b>	<b>AN ACTION IS ETHICAL WHEN....</b>	<b>LIMITATIONS</b>
Machiavellian	Ends justify means	Supports the ends of political power	It tolerates lies, breaking promises etc., as long as these achieve the desired end
Utilitarian (John Stuart Mill)	Comparing costs and benefits, inputs and outputs	Maximises pleasure	Difficult to quantify pleasure; does not settle which pleasures of what groups must be chosen
Categoric imperative (Kant)	People are ends in themselves	People are treated as ends in themselves and not as means	Difficult to validate
Rights under the law (Thomas Aquinas)	Respecting human rights	When life, liberty, the pursuit of happiness and 'economic rights' are secured	Difficult to balance conflicting rights
Establishing justice (Aristotle)	Finding a basic natural law	When there is proportionate distribution of the goods of the earth	Tends to be an abstract, universal and absolute theory not easily applicable to businesses

## **KONSEP AKAUNTABILITI DALAM ISLAM**

Berdasarkan pengertian dan penjelasan konsep akauntabiliti dari perspektif konvensional jelas kepada kita perkara-perkara berikut:

1. Sistem akauntabiliti diwujudkan untuk bertindak terhadap manusia yang diandaikan bermotif kepentingan diri dan oleh itu dia akan membuat keputusan untuk memaksimakan kepuasan dirinya sebagai individu atau sebagai satu kumpulan seperti sebuah syarikat.

2. Wujud beberapa mekanisma tertentu dalam sistem akauntabiliti konvensional yang bertujuan supaya *'what is acquired at the end of the day is equal to the desired goals'*. Diantaranya ialah *'reward and punishment system'*, *'feedbacks'*, dan sebagainya.
3. *'Ultimate accountability'* ialah kepada pemimpin organisasi atau sekurang-kurangnya kepada *'immediate superior'*nya.
4. Persoalannya ialah 'Pemimpin organisasi mempunyai akauntabiliti kepada siapa'? Apa atau siapa yang boleh menghalangnya untuk tidak bertindak atau membuat keputusan yang bertentangan dengan kepentingan pekerja atau masyarakat umum? Memang tidak dapat dinafikan dalam kes tertentu masyarakat boleh bertindak melalui kumpulan-kumpulan tertentu untuk memastikan hak mereka dipelihara. Dalam banyak hal skandal wang, favouritism, penindasan dan keputusan dalam menentukan kegiatan organisasi yang memberi kesan negatif terhadap masyarakat masih berterusan tanpa dikawal. Kemungkinan ianya berlaku kerana maklumat yang tidak mencukupi, atau pun kerana sistem akauntabiliti yang sedia ada tidak dapat mengawal tindakan-tindakan ini.

### *Alternatif Islam Terhadap Sistem Akauntabiliti Konvensional*

#### **Pengertian Akauntabiliti**

Secara umumnya, akauntabiliti dari pandangan Islam melihat setiap orang bertanggungjawab terhadap setiap perbuatan yang dilakukan dan akauntabilitinya adalah kepada Penciptanya iaitu Allah SWT sebagaimana yang disebut dalam Al-Qur'an:

*'Barangsiapa mengerjakan kebaikan, meskipun seberat zarrah, akan dilihatnya balasan kebaikan itu. Barangsiapa mengerjakan kejahatan, meskipun seberat zarrah, akan dilihatnya balasan kejahatan itu' (Surah Az-Zilzal, ayat 7-8).*

Dalam ayat ini jelas menunjukkan perkara-perkara berikut:

1. Manusia mempunyai akauntabiliti terhadap setiap perbuatannya samada yang kecil atau besar, samada yang nyata atau tersembunyi.
2. Akauntabilitinya adalah kepada Allah SWT.
3. Setiap perbuatannya yang baik akan diberi balasan yang baik, dan setiap perbuatannya yang tidak baik akan diberikan balasan yang setimpal. Sistem '*reward and punishment*' tidak terbatas skopnya hanya kepada dunia ini sahaja tetapi pada akhirnya setiap orang akan diberikan balasan yang setimpal diakhirat apabila penilaian yang adil dibuat terhadap setiap perbuatannya samada yang baik atau jahat.

Oleh itu akauntabiliti secara umumnya ialah '*in the sense that everyone is accountable for his or her actions, or inactions, on the Day of Judgement, and the implications of this for life in this world and the next. This is the aspect of Islamic economic policy which most clearly differentiates it from its non-Islamic counterparts. People cannot behave irresponsibly with the goods, equipment, land and talents entrusted to them, because they will be held to account for them. Moreover, responsibility is interpreted very widely; one must accept all the duties and liabilities of one's possession, as well as the benefits of ownership*'.<sup>12</sup>

### **Bentuk Akauntabiliti**

#### *Akauntabiliti Peribadi (Personal accountability)*

Pengertian akauntabiliti yang diberikan diatas berbentuk akauntabiliti peribadi (*personal accountability*) yang melibatkan semua orang. Setiap orang bertanggungjawab melaksanakan tugas yang telah diperintahkan kepadanya oleh Allah sebagaimana yang disebut dalam Al-Qur'an dan Al-Hadis. Seseorang individu itu mempunyai tugas-tugas dan fungsi-fungsi yang berbeza. Samada dia seorang arketik, saintis, guru, pelajar atau pensyarah, dia

---

<sup>12</sup> Gamboking, T, Abdel Karim 'Business and Accounting Ethics in Islam' Mansell Publishing Limited, London, p. 33 - 34.

mempunyai akauntabiliti terhadap Allah SWT. Orang lain tidak bertanggungjawab terhadap perbuatan dia. Oleh itu dia tidak boleh memberi alasan bahawa dia membuat sesuatu perkara itu samada baik atau buruk kerana pengaruh orang lain. Diantara fungsi akal yang diberikan oleh Allah kepada manusia ialah membezakan diantara yang mana boleh dilakukan dan yang mana tidak boleh dilakukan.

Syari'at Islam telah menentukan sistem akhlak, sistem ekonomi, sistem sosial dan sistem politik yang diasaskan oleh prinsip-prinsip yang jelas yang harus dipatuhi oleh setiap individu. Yang haram dan halal itu jelas dan oleh itu setiap individu mempunyai akauntabiliti mematuhiya dan dia bertanggungjawab dihadapan Allah SWT.

Sudah tentu apabila seseorang individu itu mempunyai akauntabiliti bentuk ini kita akan perhatikan kesan yang positif dalam kehidupannya samada secara peribadi (*private affairs*) atau dalam masyarakat (*public affairs*) seperti berikut:

1. Dia mempunyai sikap amanah dalam setiap pekerjaannya samada yang melibatkan urusan peribadinya (dalam melaksanakan tanggungjawabnya kepada Allah) atau urusan kemasyarakatannya (tugas atau jawatan yang diberikan kepadanya) secara konsisten.

#### Contoh dizaman awal Islam dalam Akauntabiliti Peribadi

Diriwayatkan oleh Abdullah bin Dinor bahawa pada suatu hari dia berjalan dengan Khalifah Umar ibn al-Khattab dari Madinah ke Mekah. Ditengah perjalanan mereka berjumpa dengan seorang anak gembala, yang sedang turun dari tempat pengembalaan dengan kambing-kambingnya yang banyak. Khalifah ingin menguji sampai dimana anak gembala itu bersifat amanah. Antara keduanya terjadi percakapan sebagai berikut:

**Umar:** Wahai pengembala; juallah padaku seekor anak kambing dari tenakan ini.

**Gembala:** Aku ini hanya seorang budak.



**Umar:** Katakan sahajanti kepada tuanmu, anak kambing itu telah dimakan serigala.

**Gembala:** Kalau begitu, dimana Allah?

Akauntabilitinya kepada Allah telah membentuk sifat amanah dalam dirinya sehinggakan dia mengenepikan transaksi yang menguntungkannya.

### **Akauntabiliti Peribadi dan hubungannya dengan Allah**

Diantara kejayaan Islam ialah metodenya yang berkesan dalam melahirkan pengurus-pengurus dan pekerja-pekerja yang mempunyai keperibadian yang luhur. Sistem akauntabiliti Barat telah gagal samasekali dalam menangani permasalahan yang melibatkan pengurus-pengurus dan pekerja-pekerja yang tidak bermoral, terlibat dalam skandal wang, penipuan, rasuah kerana ia hanya mengharapkan sistem '*reward dan punishment*' dapat membendung kes-kes ini. Kita akan dapati bahawa pengalaman manusia hari ini disetiap negara didunia masalah yang timbul kerana sifat manusia yang rakus yang bertindak kerana kepentingan diri masih berterusan.

Sebab itu nilai keperibadian pengurus dan pekerja akan menjadi isu utama disemua negara didunia pada abad akan datang. Sistem pendidikan Barat telah gagal melahirkan manusia yang mempunyai akauntabiliti peribadi (*personal accountability*).

Seorang individu dalam masyarakat Islam dibentuk untuk sentiasa mengingati Allah (*God-conscious feeling*). Akauntabiliti seseorang akan teruji dalam suasana dimana dia tidak merasa akauntabiliti terhadap manusia.

*'Dia (Allah) beserta kamu dimanapun kamu berada, dan melihat apa yang kamu perbuat (Al-Hadid:4)*

Akauntabiliti peribadi (*personal accountability*) ini merupakan apa yang telah dinyatakan dalam Al-Qur'an dan Al-Hadis sebagaimana yang tersebut dibawah:

### ***Amalan yang lebih baik***

*'Maha Suci Allah yang ditanganNya kerajaan dan Dia Maha Kuasa atas tiap sesuatu. Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa diantara kamu yang lebih baik amalnya, dan Dia Maha Perkasa lagi Pengampun' (Surah Al-Mulk, ayat 1-2)*

### ***'reward and punishment'(akhirat)***

*'Barangsiapa mengerjakan kejahatan dan telah meliputi kesalahan itu, maka mereka itu penghuni neraka, sedang mereka kekal dalamnya. Orang yang beriman dan beramal salih, mereka itu penghuni syurga, sedang mereka kekal dalamnya (Surah Al-Baqarah, ayat 81-82)*

### ***Perkara yang akan disoal***

*'....hidupnya, bagaimana dia perbuat, dan masa mudanya, bagaimana dia menggunakannya, hartanya, dari mana dia memperolehinya dan bagaimana dia menggunakannya dan bagaimana dia menggunakan ilmunya' (Hadis)*

### ***Muhasabah diri***

*'Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok' (Al-Hasyr, ayat 18)*

2. Dia mempunyai sikap yang adil dalam mengendalikan urusan orang lain dan tidak menzalimi mereka dengan memberikan apa yang menjadi hak mereka.
3. Dia akan membuat sesuatu kerja itu secara sempurna walaupun terpaksa mengorbankan kepentingannya sendiri.

*'Sesungguhnya Allah menyukai seseorang yang apabila dia membuat sesuatu kerja dibuatnya dengan sempurna' (Hadis)*

4. Kos sosial yang terpaksa ditanggung oleh masyarakat kerana memberi tugas kepadanya adalah rendah.

#### **Akauntabiliti Terbatas (*limited accountability*)**

Walaupun setiap manusia itu mempunyai akauntabiliti peribadi yang harus dilakukan, namun Penciptanya, Allah SWT, yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang tidak akan menjadikan hambanya bertanggungjawab terhadap perkara-perkara yang dia tidak mampu untuk melaksanakan.

Ini jelas sebagaimana yang disebutkan dalam Al-Qur'an:

*'Allah tidak akan memberati manusia melainkan sekadar kemampuannya. Baginya pahala kebajikan yang diusahakannya dan diatasnya (dosa) kejahatan yang diperbuatnya' (Surah Al-Baqarah, ayat 286).*

Dalam sebuah hadis, Rasulullah s.a.w. telah bersabda bahawa diangkat daripada umat Islam tiga perkara iaitu; **'terpaksa, terlupa dan tidak sengaja'**. Allah Maha Mengetahui bahawa manusia, ciptaanNya, secara fitrah tidak terlepas daripada kelemahan atau kesilapan. Lantaran itu dia sentiasa mengharapkan pertunjuk daripada Allah dalam kehidupannya.

Akauntabiliti terbatas juga bermakna bahawa seseorang individu itu bertanggungjawab hanya terhadap apa yang dia perbuat .

*'Demikian itulah suatu umat yang telah terdahulu. Untuknya apa yang diusahakannya dan untukmu apa yang kamu usahakan, dan kamu tiada diperiksa tentang apa yang mereka kerjakan' (Surah Al-Baqarah, ayat 134).*

### **Akauntabiliti 2-Dimensi (*2-Dimensional accountability*)**

Setiap orang bukan hanya bertanggungjawab terhadap segala tindakannya didunia ini sahaja tetapi skop akauntabilitinya merangkumi juga akhirat. Oleh itu akauntabiliti 2-dimensi ini akan menyebabkan seseorang itu bukan hanya memikirkan matlamat untuk memaksimakan kepuasan dirinya tanpa meneliti kesannya terhadap orang lain tetapi juga memikirkan kesan tindakannya terhadap dirinya diakhirat kelak.

Berbeza pula dengan akauntabiliti 1-dimensi (*one-dimensional accountability*) yang terdapat pada masyarakat yang mengeneipkan unsur agama seperti di Barat, segala tindakan hanya memotifkan kepentingan diri yang dibatasi hanya oleh peraturan dan adat manusia walaupun ianya bertentangan dengan kepentingan masyarakat. Oleh kerana itu penyelewengan daripada norma-norma universal berleluasa.

### **Akauntabiliti Kepimpinan (*leadership accountability*)**

Selain daripada akauntabiliti peribadi, seseorang individu yang memegang tanggungjawab sebagai pemimpin juga harus bertanggungjawab terhadap orang yang dipimpinnya. Akauntabiliti kepimpinan sebenarnya secara umum merujuk kepada semua orang kerana walau apa pun kerjayanya dia sebenarnya merupakan seorang pemimpin. Kita akan dapati bahawa akauntabiliti peribadi merangsang atau meningkatkan lagi akauntabiliti kepimpinan kerana seorang pemimpin sebuah organisasi mempunyai '*ultimate accountability*' kepada Allah SWT. Walaupun dia mempunyai tanggungjawab terhadap '*accountability for results*' dimana dia akan bertanggungjawab untuk memastikan pencapaian organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan oleh orang yang memilihnya, namun sebagai individu dia akan dipersoalkan oleh Allah SWT terhadap kegagalannya dalam melaksanakan amanahnya dengan baik.

Oleh itu akauntabiliti peribadi '*reinforces*' akauntabiliti kepimpinan agar dia bertanggungjawab sepenuhnya terhadap perjalanan organisasi. Untuk mengurangkan akauntabiliti terhadapnya, dia mungkin boleh melakukan '*delegation of work*' kepada

peringkat bawahan agar mereka juga 'accountable' terhadap kejayaan organisasi. Akauntabiliti kepimpinan juga menuntut perkara-perkara berikut:

1. Penilaian terhadap pencapaian setiap fungsi dan pekerja yang melakukannya atau diberikan tugas mengendalikannya.
2. Setiap anggota organisasi harus diberikan maklumat yang betul mengenai matlamat, visi, misi, nilai dan peraturan organisasi.
3. Sistem keseluruhannya dimana seorang pekerja itu menjalankan tugasnya termasuk sistem 'reward and punishment' yang adil.
4. Memastikan tidak ada sebarang bentuk 'favouritism' dalam sebarang keputusan.
5. Meletakkan seseorang itu ditempatnya yang betul. Ia harus berdasarkan kepada kriteria amanah dan rekod kerja yang cemerlang atau kemampuan dia. Adalah tidak adil malah menzalimi dia sekiranya diletakkan ditempat yang dia tidak mampu untuk lakukan kerana dia mempunyai akauntabiliti kepada Allah terhadap kerjanya. Bukan itu sahaja malah kelemahannya akan memberikan kesan kepada masyarakat.
6. Tidak bertindak secara diktatorship tetapi hendaklah membuat keputusan selepas dilakukan musyawarah dengan anggota yang terlibat (peranan syura dalam organisasi)
7. Menjadi contoh dan tauladan kepada orang diperingkat bawah agar segala keputusan dan tindakan mudah diterima oleh mereka.

*'Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain' (Hadis)*

8. Walaupun setiap individu Muslim diharapkan mempunyai akauntabiliti peribadi (*personal accountability*) yang dibentuk dari dalam dirinya, namun ini tidak memberi implikasi bahawa kita tidak memerlukan satu sistem pengawalan (*controlling*). Malah

dalam sejarah Islam kita akan dapati bahawa sistem pengawalan (*controlling*) dibentuk dan dilaksanakan untuk memastikan bahawa peringkat pelaksanaan berjalan dengan kelemahan yang sedikit. Wujudnya kelemahan manusia dalam dirinya menuntut supaya satu sistem kawalan dilakukan agar kelemahan manusia tidak menjadi halangan atau alasan untuk tidak mencapai apa yang telah dirancang.

9. Untuk memastikan dia dapat menjalankan tugasnya dengan penuh tanggungjawab dan adil, akauntabiliti kepimpinan menuntutnya supaya mendapatkan maklumat yang tepat dan dengan cara yang berkesan. Teknologi maklumat hari ini semakin berkembang. Oleh itu pemimpin organisasi harus mengetahui perkembangan ini dan menggunakannya dimana sesuai.

Penyelewengan kuasa, korupsi, ketidakadilan, kelemahan pentadbiran dikawal dengan berbagai cara. Namun demikian sistem pengawalan dalam suasana ini bukanlah merupakan satu ciri yang besar kalau dibandingkan dengan sistem kawalan hari ini kerana kes penyelewengan yang kurang jumlahnya.

Umpamanya dua sistem pengawalan yang telah dibentuk dizaman 'Umar al-Khattab<sup>13</sup> iaitu:

- a. Apabila seseorang dilantik untuk sesuatu jawatan, semua hartanya dicatat dan direkodkan. Sekiranya terdapat peningkatan yang luar biasa dalam kedudukan kewangannya, pegawai tersebut akan disoalsiasat.
- b. Pada musim haji di Mekah, semua pegawai yang telah dilantik dikehendaki berkumpul untuk mendengar aduan terhadap mereka oleh rakyat agar tindakan tegas dapat diambil terhadap mereka yang melakukan kesalahan.

---

<sup>13</sup> Syed Omar Syed Agil, 'Pembangunan Politik Menghadapi Abad Ke 21', Visi IKIM, April - Jun 1994, Bilangan 4, p. 15.

## Pemecatan dan Perlantikan

Ammar bin Yasir salah seorang sahabat Rasulullah s.a.w. telah dilantik sebagai Gabenor Kufah oleh 'Umar. Tetapi beliau diberhentikan kerana tidak mempunyai kemampuan pentadbiran.

Kerana akauntabiliti kepimpinanlah maka Ammar bin Yasir diberhentikan. Dan kerana akauntabiliti kepimpinanlah maka Abu Dzar tidak diberikan jawatan oleh Rasulullah walaupun beliau meminta supaya dilantik.

Kita akan dapati bahawa elemen-elemen ini telah menjadi ciri penting yang telah mencorakkan atau mewarnai pengurus-pengurus dan pemimpin negara Islam yang awal bermula dengan Rasulullah s.a.w, Abu Bakar, Umar dan lain-lain.

Kepimpinan bukanlah satu tugas yang mudah kerana bukan sahaja bertanggungjawab terhadap tugas peribadinya tetapi juga kepada orang yang dipimpinnya.

*'Kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu akan ditanyakan kepimpinanmu terhadap rakyat. Pemimpin akan ditanya tentang kepimpinannya. Orang lelaki memimpin keluarganya dan bertanggungjawab tentang kepimpinannya. Isteri memimpin rumahtangga suaminya dan bertanggungjawab atas pimpinannya. Buruh memimpin kekayaan majikannya dan akan ditanya tentang pemeliharannya. Maka kamu sekalian sebagai pemimpin dan masing-masing bertanggungjawab atas pimpinannya' (Hadis)*

## 'Inverted pyramid' TYPE OF LEADERSHIP ACCOUNTABILITY

Sebab itulah dalam konteks ini, kita boleh lihat akauntabiliti kepimpinan dalam sesebuah organisasi dalam bentuk 'inverted pyramid' iaitu *'as you climb the ladder of leadership in your organization, your responsibility and accountability becomes higher towards your subordinates'*.

## Akauntabiliti Pekerja (*Employee Accountability*)

Sekiranya seorang pemimpin adalah '*accountable*' terhadap kepimpinannya, termasuk terhadap pekerjaanya kepada Allah SWT maka seorang pekerja juga bertanggungjawab untuk melaksanakan tugasnya berdasarkan peranan yang telah diberikan kepada majikannya.

Dalam konteks ini dia seharusnya mentaati arahan pemimpinnya supaya organisasi yang dia berada bergerak kearah matlamat yang telah ditetapkan. Dia seharusnya mengetahui polisi syarikat, peraturan yang telah digariskan oleh majikan berhubung dengan kerjanya dan bertanggungjawab memastikan bahawa objektif kerjanya tercapai. Sekiranya dia gagal mencapai objektif ini, dia seharusnya menganalisa masalah yang menyebabkan perkara ini berlaku dan membuat pembetulan. Proses pembaikan yang berterusan atau '*continuous improvement*' adalah menjadi sebahagian daripada tanggungjawabnya bagi meningkatkan kualiti dan produktiviti produk atau perkhidmatan yang disediakan oleh organisasinya.

Oleh itu akauntabiliti pekerja menuntut seseorang pekerja itu:

1. membuat laporan tentang perkembangan tugasnya dan mengenalpasti masalah yang timbul sebagai '*feedback*'.
2. bertanggungjawab secara langsung kepada ketuanya kerana tugas yang diberikan kepadanya adalah satu amanah Allah yang telah dia bersetuju untuk memikulnya.
3. mengetahui sistem dan prosedur yang cekap untuk melaksanakan tugasnya dengan berkesan.
4. bekerja sebagai satu pasukan dengan rakan sekerjanya yang lain.
5. melakukannya dengan penuh amanah dan tidak terlibat dalam perkara-perkara yang bercanggah dengan etika Islam seperti rasuah, pecah amanah, penipuan, tidak produktif dan sebagainya.



Oleh itu seseorang pekerja itu harus peka bahawa dia bukan hanya bertanggungjawab terhadap kerjanya kepada majikannya tetapi '*ultimate accountability*'nya ialah kepada Allah SWT. Dan oleh itu sistem akauntabiliti merangkumi sistem '*reward and punishment*' yang dirangka oleh majikannya dan sistem '*reward and punishment*' yang telah ditetapkan oleh Penciptanya untuknya di akhirat kelak sebagai pembalasan terhadap perlaksanaan amanah yang telah diberikan kepadanya.

Dalam sistem pentadbiran awam, akauntabiliti kepimpinan dan pekerja disebut sebagai akauntabiliti birokrasi (*Bureaucratic accountability*) yang merujuk kepada :

*'an organized and legitimate superior/subordinate relationship with close supervision or a surrogate system of standard operating procedures or clearly stated rules and regulations'*<sup>14</sup>

#### **Akauntabiliti Organisasi (*Organizational Accountability*)**

Akauntabiliti Organisasi melihat kepada peranan organisasi keseluruhannya yang bertanggungjawab untuk meningkatkan kualiti moral, mental dan fizikal masyarakat. Sekiranya organisasi tersebut berbentuk perniagaan maka matlamatnya tidak hanya untuk mendapatkan keuntungan yang maksima tetapi ia harus beroperasi dengan tujuan untuk memenuhi tanggungjawab sosialnya.

Kita tidak mahu sesebuah organisasi itu menyediakan produk dan perkhidmatan yang mempunyai kos sosial yang tinggi yang harus dibayar oleh masyarakat kerana kesan negatif yang timbul kesan daripada penggunaannya. Oleh itu ia harus bertanggungjawab sepenuhnya kepada masyarakat terhadap produk dan perkhidmatannya.

Akauntabiliti organisasi menuntut sesebuah organisasi itu beroperasi berdasarkan matlamat syari'ah atau '*maqasid syari'ah*' untuk memelihara tahap '*Dharuriyyah*' iaitu lima perkara asas; agama, nyawa, akal, keturunan dan harta. Sesebuah organisasi perniagaan

---

<sup>14</sup> , Berkeley, Rouse, Begovich, opt. cit. p. 381.

umpamanya, harus memastikan produk atau perkhidmatannya tidak memudharatkan kelima lima perkara ini. Sekiranya ia memudharatkan, ia disebut sebagai '*mafa'sid*' dan oleh itu ia dilarang.

Oleh itu dalam konteks Islam, akauntabiliti organisasi tidak hanya tertumpu kepada kualiti produk atau perkhidmatan dari sudut kualiti input, bentuk fizikal dan ketahanan produk atau proses pembuatannya, tetapi yang lebih penting ialah kesan produk atau perkhidmatan kepada masyarakat. Oleh kerana sesebuah organisasi itu mempunyai akauntabiliti terhadap masyarakat dimana dia beroperasi maka kualiti sesuatu produk atau perkhidmatan itu harus dilihat dari sudut yang menyeluruh merangkumi aspek kesan terhadap mental dan moral masyarakat serta alam sekitar.

Akauntabiliti organisasi menuntut sesebuah organisasi itu menjawab soalan 'Patutkah produk dan perkhidmatan ini dikeluarkan?' sebelum dibincangkan aspek keuntungannya kepada organisasi.

Ini bersesuaian dengan hadis Rasulullah s.a.w. yang menekankan secara implisit kualiti yang menyeluruh:

*'Tidak mudharat dan tidak memudharatkan'*

Oleh itu salah satu daripada etika dalam akauntabiliti organisasi (*organizational accountability*) ialah melaksanakan prinsip 'tidak memudharatkan' dalam setiap keputusan dan kegiatan organisasi. Oleh itu prinsip 'matlamat menghalalkan cara' (*the ends justify the means*) tidak boleh diterima dalam akauntabiliti organisasi.

Islam bukan hanya menekankan aspek '*accountability of results*' tetapi juga '*accountability of process and means to acquire the results*'.

Malah kita akan dapati bahawa '*leadership accountability*' dan '*personal accountability*' memainkan peranan yang penting untuk '*reinforces organizational accountability*'.

## Falsafah Islam dan Akauntabiliti

Manusia mempunyai sikap dan bertindak berdasarkan persepsinya terhadap sesuatu. Falsafah dan faktor psiko-sosial memainkan peranan penting dalam menentukan dan mempengaruhi sikap dan tindakan kita.

Sebagaimana yang disebut sebelum ini bahawa sistem akauntabiliti konvensional adalah berdasarkan kepada konsep manusia yang rakus dan menjadikan '*self-interest*' atau kepentingan diri sebagai motif dalam membuat keputusan. Lantaran motif ini berlakunya banyak penyelewengan dan kelakuan yang tidak beretika semata-mata kerana mahukan kepuasan material. Oleh itu sektor korporat harus menilai kembali paradigma yang mereka hayati selama ini.

**Jack Behrman** dalam tulisan beliau '*Global Challenges in the 21st Century*' menyebut bahawa diantara cabaran-cabaran yang akan dihadapi ialah '*achieving personal freedom while developing social responsibility*'.<sup>15</sup>

Manakala **James O'Toole** dalam tulisan beliau '*The Irresponsible Society*' mengatakan '*The overriding characteristic that distinguishes Italian and British workers and managers from their counterparts in, say, Japan, is irresponsibility*'. Beliau menyebut bahawa tindakan seperti ini '*destroy the sense of community and weaken a nation's economy and polity by sacrificing the public interest through single-minded pursuit of self-interest*'.<sup>16</sup>

Beliau juga menyebut pandangan **Ivar Berg** yang mengatakan bahawa '*managers exhibit highly irresponsible behaviour in their financing, marketing, production, and planning tasks*'.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Shepard, Stewart, Carroll, Donald 'Working in the Twenty First Century', Wiley - Interscience Publication, 1980, p. 205.

<sup>16</sup> Ibid, pp. 155 - 156.

<sup>17</sup> Ibid. p. 161.

## **Tauhid**

Falsafah yang mempengaruhi tindakan dan gelagat manusia dalam Islam ialah Tauhid. Secara umumnya ia bermaksud mempercayai dan mengakui akan keEsaan Allah SWT.

Kepercayaan dan keyakinan ini merangkumi perkara-perkara berikut:

- a. Adanya Pencipta langit dan bumi dan segala yang ada diantara keduanya.
- b. Ia juga Pemilik segala yang ada dialam ini.
- c. Ia Maha Pemberi Rezki kepada setiap yang hidup.
- d. Ia Maha Pentadbir setiap perkara.
- e. Ia Maha Mengetahui segala apa yang berlaku dialam ini.
- f. Mengesakan Allah dalam ibadat.
- g. Ketaatan sepenuhnya dan tunduk kepada Allah serta tidak menyembah kecuali kepada Dia sahaja.
- h. Melaksanakan perintahNya dalam segala aspek kehidupan.
- i. Takut akan siksaanNya diakhirat kelak.
- j. Semua makhluk akan dikembalikan kepada Allah ('Dan kepadaNyalah tempat kembali', Surah al-Taghabun, ayat 3)

## **Kesan Tauhid dalam kehidupan manusia**

Diantara kesan tauhid dalam kehidupan manusia ialah ia memberikan misi yang jelas dalam setiap pekerjaan iaitu untuk melaksanakan perintah Allah dalam setiap aspek kehidupan; kehidupan individu, berkeluarga, masyarakat dan bernegara, dalam sistem ekonomi, politik dan sosial. Ia juga membentuk individu agar mempunyai peribadi yang seimbang.

Disamping itu kepercayaan dan pengakuannya terhadap keEsaan Allah akan memberikan kesan yang mendalam terhadap akhlak dan sifatnya. Manusia akan mempunyai sifat amanah dan berakhlak mulia kerana dia mengetahui bahawa Penciptanya sentiasa memperhatikan tindakan dan keputusan yang dilakukan.

*'Ia mengetahui segala yang ada dilangit dan dibumi; dan Ia mengetahui segala yang kamu rahsiakan serta yang kamu zahirkan; dan Allah sentiasa Mengetahui segala (isi hati) yang terkandung didalam dada' (Surah al-Taghabun, ayat 4)*

Tidak ada satu sistem akauntabiliti konvensional yang mampu menilai kerja yang dibuat diluar pengetahuan manusia lain, atau menggerakkan seseorang individu untuk membuat laporan mengenai setiap kerja yang dibuat terutama kerja yang boleh menjejaskan imej dirinya, sekiranya diketahui, atau mengawal seseorang pemimpin, pekerja atau pengurus daripada melakukan penyelewengan sekiranya dia merasakan bahawa pekerjaannya itu dapat dirahsiakan daripada penilaian sistem tersebut. Dia tidak akan terlibat dalam pecah amanah, rasuah, penyelewengan dan penipuan kerana dia tahu bahawa Allah telah berfirman:

*'Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu makan dengan jalan yang salah(tipu, judi dan sebagainya) kecuali dengan jalan perniagaan yang dilakukan secara suka sama suka diantara kamu, dan janganlah kamu berbunuh-bunuhan sesama sendiri. Sesungguhnya Allah sentiasa mengasihani kamu'(Surah An-Nisa', ayat 29)*

Dia juga tidak akan menzalimi atau menindas orang lain. Untuk memastikan tidak berlakunya penipuan dalam sesuatu transaksi maka dia akan merekodkan segala perjanjian dan mewujudkan satu sistem akaun dan prosedur kerja yang kemas sebagaimana yang dikehendaki oleh Allah SWT:

*'Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu berhutang, hingga masa yang ditetapkan, hendaklah kamu tuliskan; dan hendaklah seorang penulis diantaramu menuliskannya dengan keadilan. Janganlah penulis itu enggan menuliskannya, sebagaimana Allah telah mengajarkan kepadanya, sebab itu hendaklah ia menuliskan, dan hendaklah membacakan orang yang berhutang dan hendaklah ia takut kepada Allah, Tuhannya, dan janganlah dikurangkan hak orang sedikit pun. Kalau orang yang berhutang itu bodoh, lemah atau tiada kuasa membacakan, hendaklah walinya membacakan dengan keadilan.*

*Persaksikanlah hutang itu dengan dua orang saksi laki-laki, dan jika tidak ada dua orang laki-laki, cukuplah seorang laki-laki dan dua orang perempuan diantara orang-orang yang kamu sukai menjadi saksi, kerana jika lupa salah seorang diantara keduanya, teringat oleh orang lain. Janganlah saksi-saksi itu enggan, bila mereka dipanggil. Janganlah kamu malas menulis hutang itu, baik sedikit ataupun banyak, hingga sampai janjinya. ' (Surah Al-Baqarah, ayat 282)*

*'Jika kamu dalam perjalanan dan tiada memperoleh penulis, hendaklah kamu terima gadai. Tetapi jika kamu percaya mempercayai maka hendaklah orang yang dipercayai itu membayarkan barang yang dipercayakan kepadanya dan hendaklah ia takut kepada Allah, Tuhannya' (Surah Al-Baqarah, ayat 283).*

### **Konsep Manusia dalam Sistem Akauntabiliti Islam**

Dalam sistem akauntabiliti Islam manusia adalah gabungan ruh dan jasad. Tugas manusia dimuka bumi ini ialah untuk mengabdikan diri kepada Allah SWT. Oleh itu untuk memenuhi tujuan ini kedua-dua unsur ini iaitu jasad dan ruh haruslah dibangunkan dan dipertingkatkan.

Manusia dituntut untuk berusaha agar mendapat kebahagiaan dunia dan akhirat dibandingkan dengan manusia mengikut konsep barat yang hanya mementingkan kehidupan duniawi sahaja.

*'Maka diantara manusia ada yang berkata: Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan didunia. Maka tidak ada untunya bahagian akhirat'*

*Diantara mereka ada yang berkata: Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan didunia dan kebaikan diakhirat dan peliharalah kami dari siksaan neraka. Untuk mereka itu bahagian dari usaha mereka; dan Allah bersegera memperhitungkannya' (Surah Al-Baqarah, ayat 200-202)*

Oleh itu kriteria yang digunakan oleh manusia untuk membuat sebarang keputusan dan tindakan ialah kesan tindakan dan keputusannya itu keatasnya bukan hanya didunia tetapi juga diakhirat kelak.

Dalam Islam manusia akan bertindak berdasarkan prinsip-prinsip<sup>18</sup> seperti dibawah ini:

---

<sup>18</sup> Ghazali, Aidit, 'Pembentukan Graduan-Graduan Perakaunan yang Beretika Mulia dalam Akauntan Nasional, Malaysian Institute of Accountants', Vol.111, No. 10, October, 1992.

THE PRINCIPLE	ITS DESCRIPTION	ITS ROOTS IN HADITH
RESPECT AUTONOMY	It is assumed that individuals have the right to decide how live their lives, as long as their actions do not interfere with the welfare of others. One, therefore, has the right to act as a free agent and has the freedom of thought and choice.	Part of someone being good Muslim is his leaving alone that which does not concern him (Sunan Al Tirmidhi).
DO NOT HARM	The obligation to avoid inflicting either physical or psychological harm on others and to avoid actions that risk harming others may be a primary ethical principal	There should be neither harming nor reciprocating harm (Sunan Ibn Majah).
BENEFIT OTHERS	There is an obligation to improve and to enhance the welfare of others, even where such enhancements may inconvenience or limit the freedom of the persons offering assistance	Whosoever removes a worldly grief from a believer. Allah will remove from him one of the griefs of the day of judgement (Sahih Muslim).
BE JUST	To be just in dealing with others assumes equal treatment of all, to afford each individual his due position, and, in general, to observe the Golden Rule ("Honesty is the best policy.")	None of you [truly] believes until he wishes for his brother what he wishes for himself (Sahih al Bukhari and Sahih Muslim).
BE FAITHFUL	One should keep promises, tell the truth, be loyal, and maintain respect and civility in human discourse. Only in so far as we sustain faithfulness can we expect to be seen as being trustworthy.	A Muslim is brother of a Muslim; he neither treats him unjustly nor does he fail him (Sahih Muslim).
Dipetik daripada: "Principles of Ethical Conduct" di dalam Hisham Altalib Training Guide for Islamic Workers, Human Development Series No. 1 (Herndon, U.S.A.: I.I.I.T, 1991)		



## BAGAIMANA UNTUK MEMBINA AKAUNTABILITI DAN MEMBUAT PERUBAHAN

Statistik yang telah dilaporkan mempamerkan satu keadaan yang membimbangkan dari sudut status akauntabiliti dalam organisasi. Ini semua menunjukkan bahawa personaliti dan nilai akhlak dikalangan pengurus, pentadbir, pekerja, peniaga dan pemimpin perlu dipersoalkan dan satu proses reformasi dan perubahan harus dilakukan dengan segera.

1. Jenayah perdagangan membabitkan kes pecah amanah, menipu, pemalsuan dokumen, wang palsu dan pemalsuan kad kredit diantara 1990 dan 1992 telah menyebabkan kerugian RM451 juta.
2. Masih lagi terdapat penindasan dan ketidakadilan terhadap pekerja dalam organisasi. Favouritism dan tiada kesungguhan menjaga kebajikan mereka masih berterusan.
3. Masalah kualiti perkhidmatan dan produk dan kesannya terhadap kesihatan mental dan spiritual serta alam sekitar masih menjadi isu yang dominan.

Sudah tentu masalah seperti ini menuntut perubahan. Walaubagaimanapun akauntabiliti tidak dapat dibina dengan menghadiri berpuluh seminar atau memperkatakannya berulang-ulang kali. Perubahan untuk mengatasi masalah ini dan usaha untuk meningkatkan tahap akauntabiliti supaya individu dan organisasi lebih bertanggungjawab menjalankan tugas mereka harus bermula dari dalam diri manusia. Pengalaman manusia dalam dunia hari ini menunjukkan sebarang bentuk perubahan yang cuba dilakukan dari aspek luaran sahaja samada tidak akan berjaya atau bersifat '*temporary*'.

Dalam erti kata yang lain '*the change must come from within*'. Akauntabiliti akan dapat dibina apabila ruh manusia itu ditingkatkan sesuai dengan tujuan penciptaannya iaitu untuk menyembah Allah dan menyerap ajaran Tauhid dalam diri manusia. Sikap manusia yang mementingkan akauntabiliti dan tindakan yang lahir daripadanya adalah hasil daripada peningkatan ruhnya.

*'Sesungguhnya Allah tidak akan merubah nasib sesuatu kaum itu sehingga ia merubah apa yang ada dalam dirinya'*

*'Telah timbul berbagai kerosakan dan bala bencana didarat dan dilau dengan sebab apa yang telah dilakukan oleh tangan manusia; (timbulnya yang demikian) kerana Allah hendak merasakan sebahagian dari balasan perbuatan buruk yang mereka telah lakukan, supaya mereka kembali (insaf dan bertaubat) (Surah ar-Rum, ayat 41)*

*'Ada seketul daging didalam badan manusia. Sekiranya baik daging itu, maka baiklah pekerjaan manusia. Sekiranya buruk daging itu maka buruklah pekerjaan manusia. Dan daging itu adalah hati' (Hadis)*

### **Pembangunan Sumber Manusia (HRD)**

Oleh itu dalam perancangan pembangunan sumber manusia, program yang harus difikirkan bukan hanya terbatas kepada aspek kemahiran yang *'fleksible'* dan pendidikan kognitif bagi menghadapi keperluan industri akan datang, tetapi juga program yang boleh merubah dan meningkatkan ruh manusia yang merupakan satu keperluan yang tetap dan tidak ada batas waktunya; dahulu, sekarang dan akan datang.

Program yang bersifat keagamaan inilah yang biasanya diketepikan untuk mengambil kira program yang bersifat *'saintifik'*. Sebenarnya program yang bersifat *'saintifik'* inilah yang telah dilaksanakan di Barat namun jelasnya masalah akauntabiliti ini masih berterusan.

Akauntabiliti yang paling berkesan ialah akauntabiliti yang bermula dari dalam manusia itu sendiri (*personal accountability*) tanpa melalui sistem *'reward and punishment'* walaupun tidak dinafikan perkara seperti ini bukanlah suatu yang mudah untuk dibentuk.

Sekurang-kurangnya elemen *'fear'* itu boleh membantu membentuk akauntabiliti dalam diri manusia, iaitu *'fear'* terhadap sistem *'reward and punishment'* yang telah ditetapkan oleh

Allah SWT. Sebab itu sistem akauntabiliti Islam dibina diatas dua pendekatan iaitu pendidikan dan perundangan.

'Fear' terhadap sistem 'reward and punishment' dalam sistem akauntabiliti konvensional boleh juga membantu tetapi ia boleh menyebabkan 'inconsistency' dalam sikap dan tindakan manusia. Seseorang pekerja akan merasa 'accountable' hanya apabila dia merasakan kerjayanya akan terjejas sekiranya dia gagal melaksanakan tugasnya dengan cemerlang.

Stephen Covey, salah seorang guru pengurusan, telah menjelaskan akauntabiliti sebagai satu sistem yang menentukan 'the standards of performance and the time of evaluation'. Walaubagaimanapun, beliau mengatakan bahawa dalam 'win/win accountability, people evaluate themselves. The traditional evaluation games people play are awkward and emotionally exhausting. In win/win, people evaluate themselves'.<sup>19</sup>

## MANUSIA, PENGURUSAN DAN AKAUNTABILITI

Walaupun pada umumnya pengurusan adalah satu proses menggunakan sumber-sumber untuk mencapai matlamat, namun pada hakikatnya ianya merupakan satu proses mengurus manusia supaya apa yang dicapai selepas proses tersebut menyamai dengan matlamat yang telah ditentukan.

Jarak antara keduanya iaitu pencapaian dan matlamat banyak bergantung kepada personaliti dan sikap seseorang individu itu samada dia seorang pekerja, pemimpin atau pengurus. Sikap, tindakan, keputusan dan personalitinya bergantung kepada tahap akauntabiliti yang telah dibentuk dalam dirinya. Akauntabiliti pula timbul dan dapat ditingkatkan apabila perubahan dalaman manusia melalui pendidikan keruhanian, pengajaran dan pemahaman tentang tuntutan agama Islam, serta kegiatan lain dilakukan secara berterusan.

---

<sup>19</sup> Covey, Stephen, 'The 7 Habits of Highly Effective People', Simon & Schuster, 1989, p. 227.

Dalam semua hadis Rasulullah s.a.w. telah bersabda:

1. *'Sekiranya Allah hendak memberikan kebaikan kepada seseorang, Allah berikan penasihat dari dalam hatinya sendiri'*
2. *'Siapa yang ada penasihat dari dalam hatinya maka adalah bagi dirinya pengawal dari Allah'*

*'Control'* dari dalam adalah satu metod yang memudahkan sistem pengurusan dan mengurangkan tekanan daripada sistem akauntabiliti konvensional. Oleh itu usaha kearah ini adalah perlu bagi menghadapi cabaran pengurusan organisasi pada abad 21.